



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM  
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
DISSERTAÇÃO

ANÁLISE DO IMPACTO DA CERTIFICAÇÃO DA ISO 9001  
NUMA EMPRESA DO SETOR LOGÍSTICO – CASO DE  
ESTUDO DA ENTREPOSTO LOGÍSTICA

ANA FILIPA LOPES DE OLIVEIRA PINTO

SETEMBRO - 2013



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM  
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
DISSERTAÇÃO**

**ANÁLISE DO IMPACTO DA CERTIFICAÇÃO DA ISO 9001  
NUMA EMPRESA DO SETOR LOGÍSTICO – CASO DE  
ESTUDO DA ENTREPOSTO LOGÍSTICA**

**ANA FILIPA LOPES DE OLIVEIRA PINTO**

**JÚRI:**

**PRESIDENTE:** PROFESSOR DOUTOR MANUEL DUARTE MONTEIRO LARANJA,  
PROFESSOR ASSOCIADO DO ISEG, UNIVERSIDADE DE LISBOA

**VOGAIS:** PROFESSORA DOUTORA GRAÇA MARIA DE OLIVEIRA MIRANDA SILVA,  
PROFESSORA AUXILIAR DO ISEG, UNIVERSIDADE DE LISBOA

PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MIGUEL ARAGÃO CELESTINO SOARES,  
PROFESSOR AUXILIAR DO ISEG, UNIVERSIDADE DE LISBOA

**SETEMBRO – 2013**

## RESUMO

Com a crise socioeconómica existente em Portugal, verificou-se um crescente foco no *core business* por parte das empresas, entregando parte das suas atividades a parceiros que garantam a qualidade dos seus serviços ao mais baixo custo possível. A subcontratação das operações logísticas é então uma forte tendência, sendo requisitados aos operadores logísticos estruturas e processos eficientes, para que sejam capazes de responder aos desafios propostos pelos clientes. Existe também uma forte procura pela certificação da ISO 9001, que apresenta resultados ambíguos.

O presente trabalho propõe-se a compreender se o impacto desta norma é positivo ou não para uma organização. Para tal, foi realizado um estudo de caso na Entrepósito Logística, elaborado com recurso a entrevistas, efetuadas a cinco colaboradores e ao Diretor de Operações, e a análise documental, procurando averiguar as motivações que levaram a empresa à certificação e respetivos resultados, tanto financeiros como operacionais.

Primeiramente quanto às motivações, foi percebido que a Entrepósito Logística procurou a certificação por razões de cariz interno. Quanto aos resultados após a certificação, os resultados financeiros não foram positivos, no entanto a nível operacional existiu uma melhoria substancial nos processos, e consequentemente na relação com o cliente. Após triangular toda a informação obtida pode concluir-se que a certificação foi vantajosa para a Entrepósito Logística.

**Palavras-chave:** ISO 9001; Resultados Financeiros; Resultados Operacionais; Motivações

## ABSTRACT

With the socio-economic crisis in Portugal, there was an increasing focus on core business by companies, delivering part of their activities to partners to assure the quality of their services at the lowest cost. The outsourcing of logistics operations is a strong trend, being asked to logistics operators' efficient structures and processes, to they be able to respond to challenges proposed by customers. There is also a strong demand for the certification of ISO 9001, which gives ambiguous results when applied to companies.

This study aims to understand if the impact of this standard is positive or not when applied in a company. To achieve this objective it was made a case study in Entrepósito Logística, based in interviews answered by five employees and the Operations Director. To complement them it was analyzed several documents, hunting for motivations that led the company to certification and their financial and operational results.

About motivations, it was verified that the Entrepósito Logística pursued the certification for reasons internally oriented. As for the results after certification, the financial results were not positive, however the operational level had a substantial improvement especially in processes and the relationship with the client. After triangulate all the information, can be concluded that certification was helpful for the company in study.

**Keywords:** ISO 9001; Financial Results; Operational Results; Motivations

## ÍNDICE

RESUMO .....	i
ABSTRACT .....	ii
ÍNDICE .....	iii
LISTA DE TABELAS .....	iv
LISTA DE FIGURAS .....	iv
AGRADECIMENTOS .....	iv
1. INTRODUÇÃO .....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	4
2.1 Sistema de Gestão da Qualidade .....	5
2.2 Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade.....	6
2.2.1 Motivações .....	7
2.2.2 Vantagens e desvantagens da certificação pela ISO 9001 .....	10
3. METODOLOGIA .....	14
3.2. Análise e recolha de dados .....	15
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	18
4.1. Apresentação da Empresa .....	18
4.2 Análise dos Resultados.....	19
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	27
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	30
ANEXO I – QUESTIONÁRIO COLABORADORES.....	35
ANEXO II – QUESTIONÁRIO DIREÇÃO .....	36

## LISTA DE TABELAS

Tabela I .....	9
Tabela II .....	10
Tabela III .....	22
Tabela IV .....	23
Tabela V .....	24
Tabela VI .....	25

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 .....	21
----------------	----

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer aos meus Pais que sempre me motivaram a querer alcançar os meus objetivos, e lutaram para que fosse possível. Ao Daniel, que me trouxe uma nova alegria à vida.

Ao Cmdte. José Domingos e aos restantes colaboradores da Entrepósito Logística, por terem partilhado a informação necessária para a elaboração deste estudo. Ao meu orientador, o Professor Doutor José Miguel Soares por me ter ajudado a nível conceptual e estrutural, para que o resultado final fosse o desejado.

Às minhas avós, tios, primos e madrinha, que sempre me apoiaram incondicionalmente em todos os passos deste caminho.

A todos os meus amigos que sempre tiveram uma palavra de incentivo quando parecia mais difícil, e que muito me acompanharam ao longo de todo este processo.



## 1. INTRODUÇÃO

A evolução da atividade logística a nível mundial é influenciada por tendências macroeconómicas, das quais se destacam a crescente globalização dos fluxos de mercadorias, a deslocalização da produção e a especialização dos mercados de produção, que têm provocado um aumento das distâncias percorridas pelas mercadorias e consequentemente o transporte por via marítima de grandes quantidades de produtos até centros logísticos.

Portugal é destacado pelos operadores logísticos pelo seu posicionamento geográfico como porta ocidental/atlântica para a Europa, tendo uma costa marítima vasta e próxima dos continentes africano e americano, sendo a grande maioria do comércio feito com a Europa e principalmente com Espanha. No entanto, os excessivos custos energéticos e carga fiscal, conjuntamente com uma estrutura logística deficitária, dificultam a afirmação dos operadores logísticos face aos ganhos de competitividade obtidos pelos parceiros comunitários.

A crise económica impulsionou o corte de despesas e custos extraordinários junto das organizações, o que levou à procura da externalização da grande maioria das suas atividades, como a atividade logística, e à especialização das empresas no seu *core business*. Assim, as empresas que procuram fazer *outsourcing* das suas atividades, procuram um parceiro que seja capaz de responder aos desafios solicitados ao mais baixo custo, com o máximo de eficiência e qualidade possível. Deste modo, a subcontratação das operações logísticas é uma tendência crescente, o que implica o desenvolvimento de grandes espaços logísticos integrados com acesso a estruturas e processos eficientes por parte dos operadores logísticos, para que sejam capazes de responder aos desafios propostos pelos seus clientes com um serviço de qualidade e capaz de gerar satisfação após a sua entrega.

A *International Organization for Standardization* (ISO) é uma entidade não-governamental fundada em 1947, por um comité técnico que desenvolve um conjunto de normas universalmente aceites na área da qualidade. Da série de normas publicadas, a mais popular é

a norma ISO 9001 pertencente à família de normas ISO 9000, inicialmente publicada em 1987 e que desde então já sofreu duas alterações, tendo sido a última realizada em 2008. Esta norma caracteriza-se por ser um extenso conjunto de ferramentas que facilitam a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade nas organizações.

De acordo com o Guia das Empresas Certificadas (Edição de 2012) foram certificadas, até Dezembro de 2010, 1.109.905 organizações em todo o mundo, das quais 38,63% são europeias e 47,81% asiáticas, existindo um crescimento de 6% e 8% comparativamente ao período anterior. Apesar de apenas 5.588 das 530.722 empresas europeias certificadas serem portuguesas, verificou-se um crescimento em relação a 2009, contrariando a tendência de decréscimo existente até então.

Existem opiniões distintas relativamente aos resultados obtidos após a certificação. Positivamente são apontados alguns benefícios como a melhoria da relação com o cliente e fornecedores, a redução de custos, a melhoria da comunicação interna e externa, a melhoria dos processos e consequentemente a melhoria da produtividade. Por outro lado, é apontado que a certificação pode trazer demasiada burocratização dos processos e dificuldades à inovação.

Para verificar qual o impacto real da implementação da ISO 9001 na performance das organizações, foram realizados estudos empíricos em diversos setores, tanto nacionais como internacionais, cujos resultados foram pouco explícitos, e cujas variáveis em estudo, na sua grande maioria variáveis financeiras, por si só não têm capacidade explicativa. Isto é, apenas são analisadas variáveis financeiras para demonstrar o resultado que a certificação teve nas organizações em estudo, sendo esquecida a análise das variáveis operacionais (onde de facto existem mudanças mais significativas quando implementado um Sistema de Gestão da Qualidade certificado).

De forma a colmatar esta lacuna, o presente trabalho será um Estudo de Caso efetuado na empresa Entrepasto Logística com o propósito de verificar qual foi o impacto que a certificação pela ISO 9001 teve no desempenho da empresa, e servir de exemplo para outras empresas com características semelhantes. Na sequência desta questão, surgem diversos objetivos a ser atingidos nesta dissertação:

Objetivo 1: Compreender as motivações que levaram à certificação;

Objetivo 2: Identificar quais os resultados obtidos após a certificação.

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos, sendo o primeiro a presente Introdução. No segundo capítulo é apresentada a revisão da literatura, e no terceiro capítulo encontra-se descrita a metodologia utilizada. No quarto capítulo são apresentados e analisados os resultados a que se chegaram com a presente dissertação. No último capítulo são apresentadas as conclusões e as recomendações do estudo.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Segundo (Edwards, 1968), a definição de qualidade é utilizada para significar excelência de um produto ou serviço, no entanto cada indivíduo interpreta-a de acordo com o seu ponto de vista ou propósito (António & Teixeira, 2007). Este conceito tem vindo a ser desenvolvido ao longo do tempo, em grande parte pelos impulsionadores do estudo da Qualidade (Crosby, Deming, Juran, Ishikawa, Garvin e Taguchi), que apresentam diferentes abordagens ao conceito em virtude das suas experiências e conhecimentos.

António & Teixeira (2007) identificam algumas das diferentes definições de Qualidade. Segundo os autores, Taguchi e Juran focalizam-se no impacto que as consequências do produto/serviço têm nos consumidores e na sociedade após a sua transferência do vendedor para o comprador. Crosby e Ishikawa concentram-se no carácter inerente aos resultados do produto/serviço antes de ser transferido. Deming enfatiza o processo de realização que cria e faz com que o produto/serviço esteja pronto para ser transferido para os consumidores.

Quanto a Garvin (2002), destaca quatro aproximações mais abrangentes a esta definição:

- Baseada no produto: define a qualidade como uma variável precisa e mensurável. Depende da quantidade de um ingrediente ou atributo desejado no produto final.
- Baseada na produção: A qualidade é o grau de conformidade de um produto com a sua conceção ou especificação. Se a conceção e o processo de produção fossem estáveis e fiáveis a qualidade tornar-se-ia inerente. Deste modo, nesta abordagem são utilizados métodos estatísticos para controlar a variação na conceção, nos processos produtivos e nos produtos finais.
- Baseada no valor: Considera a qualidade como sendo o grau de excelência a um preço aceitável ou o controlo da variabilidade a um custo aceitável. Esta definição tenta conciliar o conceito de qualidade e de preço de forma a resultar num conceito de

excelência alcançável. Na perspectiva de uma organização, esta definição requer altos níveis de eficiência através da redução de custos e níveis acrescidos de produtividade.

- Baseada no utilizador: A qualidade é definida como satisfazer ou superar as expectativas dos consumidores. De modo a ser mais fácil a compreensão das expectativas e necessidades do consumidor, foram desenvolvidas ferramentas e técnicas de qualidade pelo marketing de serviços (SERVQUAL). Esta definição apesar de favorecer mais o cliente coloca desafios importantes aos gestores, uma vez que têm que ser capazes de traduzir estas perceções dos clientes em eficiência operacional.

Finalmente, Soares (1994; 2003) considera que as mais relevantes tendências para o futuro são o incremento da qualidade nas empresas de prestação de serviços, em virtude do cada vez maior peso dos serviços na economia atual, uma dinâmica de melhoramento da qualidade, ou seja o desenvolvimento de dinâmicas de qualidade e a sua integração nas estratégias globais das diferentes organizações, e a extensão das operações de qualidade a todas as funções e níveis hierárquicos de uma organização. Deste modo, devem ser criadas estratégias que reconheçam o compromisso de qualidade a longo prazo com os clientes, acionistas e outros *stakeholders* importantes (Heizer & Render, 2008).

### *2.1 Sistema de Gestão da Qualidade*

O Sistema de Gestão da Qualidade pode ser definido como um conjunto de elementos que interagindo dinamicamente, atuam sobre os subsistemas organizacionais (entradas, processos e saídas), com o objetivo de garantir que os produtos fabricados satisfaçam as necessidades e expectativas dos consumidores/clientes (Oliveira, 2004). Isto é, diz respeito ao conjunto de processos, procedimentos e recursos essenciais para que sejam implementadas políticas de gestão da qualidade numa organização.

Tem como princípio proporcionar a melhoria contínua dos processos e consequentemente adaptar produtos ou serviços que vão ao encontro das necessidades do cliente, através do uso de ferramentas para medir a eficiência e eficácia das atividades comerciais, produtivas e logísticas, propondo medidas corretivas quando são encontradas deficiências.

A implementação de um sistema de gestão da qualidade numa organização não implica necessariamente que esta queira ser certificada. Através de um estudo feito por Furtado (2003) relativamente aos motivos que levam as organizações portuguesas a implementar sistemas de gestão da qualidade, verificou-se que apenas 54,9% das organizações o fazia para obter certificação, sendo que o motivo mais apontado para a implementação é a melhoria da organização interna da empresa.

## *2.2 Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade*

A *International Organization for Standardization* (ISO) tem vindo a desenvolver desde 1947 manuais destinados a parametrizar e avaliar a implementação dos sistemas de gestão da qualidade, sendo mais popular o conjunto de normas designadas por ISO série 9001. Desde a sua publicação em 1987, já teve duas atualizações tendo a última sido realizada em 2008. A certificação tem tido um crescimento exponencial ao longo dos anos à escala mundial, sendo considerada por Pinar e Ozgur (2007) como a maior norma mundial desenvolvida de forma voluntária para empresas e governos.

Segundo Jitpaiboon e Rao (2007), as Normas ISO 9000 são um instrumento para as organizações iniciarem um processo de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, visto que lhes fornece as linhas gerais e é a partir destas que cada organização desenvolve o seu próprio sistema. Deste modo, estas normas representam um conjunto de princípios internacionalmente aceites para garantir a qualidade da conformidade dos produtos/serviços das empresas certificadas (Rayner & Porter, 1991), dando ênfase à melhoria contínua (APCER, 2010). É importante referir que a certificação segundo esta norma não

implica que o produto seja de qualidade, mas sim que a empresa tem um sistema de gestão capaz de garantir a qualidade do produto.

A implementação desta norma numa organização é um processo que deve ser planeado, visto que pode trazer consigo (caso a empresa não esteja orientada para a qualidade) mudanças profundas na cultura organizacional, não apenas através da responsabilização de todos os colaboradores (independentemente do nível hierárquico) pelo sucesso ou fracasso da empresa, mas também por modificar processos e consequentemente as atividades administrativas, produtivas ou de suporte.

Após a última revisão feita em 2008, a norma ISO 9001 passou a ter 8 princípios de qualidade obrigatórios, aproximando a filosofia das normas de sistemas de gestão da qualidade aos princípios da gestão da qualidade total. Assim, segundo a Norma ISO 9001:2008 os princípios de Gestão da Qualidade são os seguintes:

- Foco no cliente
- Liderança
- Envolvimento de todos
- Abordagem por processos
- Abordagem da gestão como um sistema
- Melhoria Contínua
- Tomada de decisões baseada em factos
- Relações mutuamente benéficas com fornecedores e clientes

### *2.2.1 Motivações*

Para compreender os resultados obtidos através da implementação da ISO 9001 é importante conhecer as motivações, vantagens e desvantagens por detrás deste processo.

Através de um estudo realizado por Ebrahimpour, Withers e Hikmet (1997) a 362 empresas certificadas nos Estados Unidos da América apurou-se que as três maiores razões

que levam as empresas a certificarem-se são: o aumento da quota de mercado, o conhecimento das necessidades dos clientes e a melhoria da eficiência dos processos.

Noutro estudo realizado por Escobar (2006), feito através da comparação das expectativas iniciais com os resultados verificados após a implementação, são apresentados dois tipos de razões que levam as empresas a certificar o seu sistema de qualidade: Razões Reativas (ou externas) e Razões Pró-ativas (ou internas).

As Razões Reativas são as que se relacionam com incentivos externos que podem ter diversas origens como a regulação e políticas públicas, instituições financeiras, clientes, promoção e marketing. Existem diversos autores, como Rayner e Porter (1991), Ebrahimpour *et al.* (1997), Brown e Anders (1994) e Withers (2000), que afirmam que os motivos da certificação na sua grande maioria tem por base razões externas.

As Razões Pró-ativas, apoiadas por Ferguson (1996), McAdam e McKeown (1999) e Acharya & Ray (2000), dizem respeito a razões internas que levam os gestores a decidir pela certificação, como a obtenção de redução de custos, melhoria da produtividade, benefícios comerciais, entre outros.

A relação entre as motivações das empresas e os resultados que estas obtêm após a certificação foi explorada em diversos estudos, encontrando-se os resultados sintetizados na Tabela I:



Tabela I – Relação entre motivações da empresa e resultados obtidos após certificação

Autor	Resultado
Martinez-Costa & Martinez-Lorente (2007)	Os resultados operacionais pioraram devido à motivação da certificação
Gotzamani & Tsiotras (2002)	As empresas que utilizam a certificação para obter vantagem competitiva externa atingem benefícios externos (e.g. melhoria da imagem), enquanto as que pretendem obter melhorias de qualidade conseguem benefícios globais (e.g. melhoria das operações e da qualidade do produto)
Prajogo (2011)	As motivações internas levam a um efeito positivo no desempenho operacional acontecendo o contrário se as motivações forem externas

Fonte: Elaboração Própria

Podemos então verificar que as empresas que procuram a certificação por razões externas focam-se apenas nas vantagens competitivas de curto prazo, não conseguindo beneficiar a longo prazo das vantagens que a certificação lhes pode trazer. Por outro lado, as empresas que pretendem certificar-se com o objetivo de construir um sistema de gestão da qualidade sólido, melhorando a sua qualidade e aumentando a satisfação do cliente, beneficiam significativamente das vantagens da ISO conseguindo adicionar valor às suas operações. Contudo, a motivação da maioria das empresas não se prende apenas num único tipo (externa ou interna), mas sim uma mistura de ambas apesar de apenas uma delas se destacar e se assumir como predominante (Sampaio, Saraiva e Rodrigues, 2009).

### 2.2.2 Vantagens e desvantagens da certificação pela ISO 9001

As opiniões relativamente a este tópico são divergentes, se por um lado a ISO 9001 leva a empresa a focar-se na qualidade, a excessiva burocracia pode aumentar o tempo dos processos e piorar a sua eficiência.

Na Tabela II, encontram-se sintetizadas as vantagens encontradas por diversos autores relativamente à certificação por esta norma. Estas vantagens são essencialmente de cariz operacional e financeiro.

Tabela II – Vantagens certificação ISO 9001

Autor	Vantagem
McAdam & Mckeown (1999)	Eliminação de erros, redução de desperdícios, custos, reclamações, entre outros.
Withers, Ebrahimpour & Hikmet (1997); Sun (1999); Stevenson & Barnes (2001)	Melhoria da eficiência da organização: qualidade dos bens/serviços oferecidos ao mercado e para a redução de produtos com defeito, reclamações, e aumento do lucro e da produtividade, tornando a qualidade da organização consistente a longo prazo
Shih, Huarng & Lin (1996); Vloeberghs & Bellens (1996); Joubert (1998)	Melhoria na eficiência da gestão fruto do sistema de documentação pois para além de fazer um esforço à qualidade também torna mais fácil a divisão de responsabilidades pelos colaboradores, permitindo-lhes que transmitam as suas ideias o que facilita a revisão e alteração dos processos necessários
Joubert (1998); Huarng, Horng & Chen (1999)	Fidelização de clientes
Briscoe, Fawcett & Todd (2005); Chang & Lo (2005); Gotzamani, Theodorakioglou & Tsiotras (2006)	Maior consciencialização da importância da qualidade por parte dos colaboradores de todos os níveis hierárquicos, melhoria da organização interna e operacional (e.g. melhoria dos processos de gestão, aumento da produtividade), melhoria da comunicação e imagem, redução dos custos inerentes à qualidade, aumento da vantagem competitiva, maior satisfação do cliente

Fonte: Elaboração Própria

Para testar se existiram de fato as melhorias apontadas pela literatura, foram realizados vários estudos em diversos países do mundo, cujos resultados são contraditórios.

Pinar e Ozgur (2007), estudaram o mercado turco num período de 105 meses (1997 – 2007) com o objetivo de analisar o impacto da certificação nos retornos das ações e na variabilidade do retorno das ações. Os resultados obtidos mostraram que as empresas certificadas têm maiores retornos médios do que as não certificadas, e que a certificação parece reduzir a variação dos retornos das ações, baixando o risco das mesmas.

Martínez-Costa e Martínez-Lorente (2007) realizaram um estudo às empresas do sector industrial espanhol para verificar se as empresas certificadas obtêm melhores resultados após a certificação, se apresentam melhores resultados que as empresas não certificadas, e se caso já apresentassem uma boa *performance* antes da certificação, se a mantiveram ou não.

Os resultados obtidos foram controversos visto que antes da certificação as empresas com bom desempenho ao serem certificadas melhoram-no, no entanto esta melhoria apenas se verificou num primeiro momento, uma vez que no fim acabaram por apresentar pior desempenho do que as não certificadas. Terziovski, Samson e Down (1997) e Singels, Rueèi e Van De Water (2001), não encontraram qualquer ligação entre a ISO 9001:1994 e o desempenho organizacional nas empresas australianas e alemãs onde foram realizados os estudos.

Como resultado desta variedade de respostas aos efeitos da certificação pela norma ISO 9001, existem opiniões menos favoráveis aos benefícios que esta pode trazer, principalmente por exigir das organizações uma boa organização interna (tanto a nível de tempo como de dinheiro gasto) e, segundo alguns autores tornar os processos mais burocráticos (tornando-os menos flexíveis e inovadores).

Stevenson e Barnes (2001), afirmam que o processo de certificação é demasiado dispendioso, que consiste na procura de certificar a qualidade e não a procura da qualidade total. Briscoe *et al.* (2005) salientam as seguintes desvantagens:

- Elevados custos de obtenção do certificado;
- Custos de manutenção;
- Renovação do certificado;
- Aumento da burocracia interna;
- Aumento da carga de trabalho;
- Subida dos custos totais.

É também referido nos estudos de Reimann e Hertz (1996) que a certificação não significa necessariamente que o produto satisfaça as necessidades do cliente, e que as empresas certificadas tenham maior qualidade, produtividade, responsabilidade ou que sejam mais competitivas do que as não certificadas.

Já Ravix e Ramani (1996), e também Escaciano, Fernández e Vásquez (2002), acrescentam que a certificação apenas garante que a empresa respeita as regras e exigências da gestão da qualidade e não que a qualidade do produto seja superior ou melhorada. Chang e Lo (2005) afirmam que algumas empresas mostram-se reticentes em manter a certificação ISO 9001 devido ao custo que a sua manutenção acarreta e também porque consideram que ter um Sistema de Gestão de Qualidade é apenas uma exigência mínima para uma organização.

Seddon (2000) é da opinião de que a certificação não produz qualquer vantagem, visto que encoraja as organizações a agir de forma a dificultar a vida dos clientes, levando os gestores a pensarem de forma igual, sendo posta em causa a competitividade das empresas devido à burocracia excessiva. Considera também que o método de implementação é de certa forma

limitado para que o resultado seja uma otimização do desempenho, e que a qualidade através da inspeção não é qualidade.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia adotada para a realização deste estudo é o Estudo de Caso. A escolha deve-se à ambiguidade de resultados obtidos nos estudos elaborados anteriormente, fruto da limitação das análises efetuadas, i.e., análises baseadas apenas nos Resultados Financeiros que não demonstram de facto os resultados reais que a implementação desta norma pode trazer. Assim, ao ser feita uma análise mais abrangente, considerando mais variáveis para além dos resultados financeiros, o estudo tornar-se-á mais objetivo e aprofundado, e assim obter-se-á resultados mais concertos.

O Estudo de Caso é considerado uma das estratégias de investigação qualitativa, sendo utilizado quando se pretende conhecer o “como?” e o “porquê?” de uma determinada situação (Yin, 2003), principalmente quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos, e quando o foco recai sobre um fenómeno contemporâneo no contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes. Neste tipo de estudo é possível recorrer a diferentes técnicas de recolha de dados em simultâneo, provenientes de diferentes tipos de fontes.

Yin (2003), para além de dividir os estudos de caso em caso único ou caso múltiplo, conforme o número de casos em estudo, divide também outros três tipos conforme o propósito do caso:

- Exploratórios: Pretende construir questões e hipóteses a serem estudadas em estudos posteriores.
- Descritivos: Descrição completa de uma experiência no seu contexto real e explanatórios.
- Explanatório: Ilustração de que forma certas causas produzem determinados efeitos.

Deste modo, este estudo de caso será de carácter descritivo, pois pretende descrever a realidade, e será um estudo de caso único, visto possibilitar um maior aprofundamento da

análise. No entanto, os estudos de caso de carácter único possuem algumas limitações comparativamente aos multicaso, que se prendem com a dificuldade de generalização das conclusões obtidas, e com os enviesamentos decorrentes da falta de representatividade que um só caso pode apresentar, pondo em causa a validade externa. (Yin, 2003).

Este estudo de caso incidirá sobre a empresa Entrepósito Logística, um operador logístico certificado pela ISO 9001 desde 2009, com o objetivo de responder à questão:

- “Será vantajoso para uma empresa implementar a norma ISO 9001?”.

Para o alcance deste objetivo será feita uma análise às motivações que levaram a empresa a procurar a certificação e aos resultados obtidos tanto a nível operacional como a nível financeiro.

### *3.2. Análise e recolha de dados*

A recolha de dados foi efetuada com recurso a dois questionários de resposta aberta (Anexo I e Anexo II), um para os colaboradores e outro específico para a direção, e também por análise documental. A utilização de múltiplas fontes de dados na construção de um estudo de caso, permite-nos considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise e em simultâneo permite corroborar o mesmo fenómeno (Yin, 2003).

A escolha deste tipo de questionário deve-se à espontaneidade dada ao entrevistado para poder partilhar o seu ponto de vista, podendo trazer factos novos relevantes à investigação. No entanto, é de referir que por outro lado as respostas dadas a um questionário de resposta aberta podem apresentar vários detalhes irrelevantes para a investigação. Estes questionários foram construídos com base na revisão bibliográfica estudada, tendo sido efetuados a cinco colaboradores, escolhidos pela empresa com a característica de terem presenciado todo o

processo de implementação da norma, e ao Diretor de Operações, o Comandante José Domingos.

Relativamente à análise documental, foi realizada com o objetivo de encontrar dados numéricos que fundamentassem as opiniões dadas pelos entrevistados. Assim, foram escolhidos Indicadores Financeiros que mostrassem um panorama global do desempenho financeiro e que se adequassem aos dados, sendo estes:

- Rendibilidade do Ativo (%): permite avaliar a capacidade da empresa rentabilizar os seus ativos. Procura medir a rendibilidade dos recursos utilizados pela empresa (aplicações) na prossecução da sua atividade. A expressão analítica é dada pelo quociente entre a rendibilidade de exploração e o ativo (Resultado Operacional/Ativo).
- Rendibilidade dos Capitais Próprios (%): rácio que mostra o retorno do capital investido pelos *stakeholders*, é considerado um dos indicadores mais importantes na avaliação financeira de uma empresa. Mede a capacidade da empresa remunerar os capitais próprios, i.e., da administração obter lucros. É determinado pelo quociente entre o resultado líquido e o capital próprio (Resultado Líquido/Capital Próprio).
- Liquidez Geral: mostra a capacidade da empresa em cumprir as suas obrigações de pagamento a curto prazo. Para a empresa mostrar que está em equilíbrio financeiro, este rácio convém ser superior a 1. É calculado através da fórmula: Ativo Circulante/Passivo Circulante.
- Endividamento: este rácio apura a extensão com que a empresa utiliza capital alheio no financiamento das suas atividades (Capitais Alheios/Capitais totais).

Os dados utilizados para o cálculo destes rácios foram obtidos através da análise dos Relatório e Contas dos anos de 2010, 2011 e 2012 facultados pela empresa. Relativamente aos Indicadores Operacionais, foram escolhidos mediante a informação disponibilizada, sendo



estes: percentagem de reclamações, tempo de resolução de uma reclamação e tempo de entrega de um produto ao cliente.

Os dados obtidos pelas técnicas de recolha enunciadas não possuem *per se* relevância. A validade do constructo depende não só da recolha, como da análise dos dados recolhidos, sendo que será necessário efetuar a triangulação de dados provenientes das diversas fontes de forma a encontrar convergência de evidência, i.e., que os processos são válidos (Yin, 2003).

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este tópico tem como principal objetivo apresentar a empresa em estudo, como também apresentar e analisar os dados recolhidos.

##### *4.1. Apresentação da Empresa*

A Entrepasto Logística iniciou a sua atividade nos anos 70, como metalomecânica e linha de produção de frio doméstico, com a designação de Entrepasto Industrial Metalomecânica, SA. Nos anos 90 a empresa focou-se apenas na logística automóvel das marcas representadas pelo grupo Entrepasto, sendo que em 2001 após a deslocalização de serviços passou também a realizar logística de peças. Após a consolidação das competências adquiridas no sector automóvel, e fruto de uma estratégia de desenvolvimento de negócio, em 2002 a empresa passou também a atuar enquanto operador especializado na área de Logística de Viaturas e Logística Integrada.

A empresa tem como principal missão fornecer serviços de gestão da cadeia logística, que acrescentem valor às operações dos Clientes, através da redução dos seus custos operacionais, libertando-lhes recursos e permitindo a focalização no seu negócio, assegurando-lhes para tal níveis elevados e constantes de serviço (S-Log, 2011), tendo como objetivo tornar a cadeia de logística dos seus clientes numa vantagem competitiva.

Os principais valores pelos quais a Entrepasto Logística orienta a sua atividade são: competência e rigor na execução dos serviços; flexibilidade nas soluções dadas ao cliente; adaptabilidade aos requisitos de negócio do cliente; orientação para a qualidade; acrescentar valor ao negócio dos seus clientes. Tal como foi referido, as áreas de atuação da empresa podem ser dadas em duas categorias (para além dos serviços de valor acrescentado e serviço pós-venda):

- Logística Integrada – atividades de Receção, Armazenagem, Preparação de Encomendas e Distribuição.
- Logística de Viaturas – receção de viaturas, estacionamento, preparações para entrega, montagem de extras, preparação de séries especiais, transporte e distribuição para Portugal e Espanha, emissão de relatórios de controlo e acompanhamento de atividade.

Em 2009, os Sistemas de Gestão da Qualidade da empresa foram certificados segundo a norma NP EN ISO 9001, tendo-se seguido a certificação do Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho e do Sistema de Gestão Ambiental segundo as normas NP EN ISO 14001:2004 e NP 4397:2008 / OHSAS 180001:2007 sendo a única empresa pertencente ao grupo Entrepasto com a tripla certificação.

#### *4.2 Análise dos Resultados*

Segundo o Cmdt. José Domingos, a Entrepasto Logística sempre procurou estar orientada para a qualidade, através de boas práticas de gestão, monitorização de objetivos e níveis de serviço, utilização de procedimentos e instruções de trabalho e controlo dos EMM (Equipamentos de Monitorização e Medição), fruto da estreita ligação a clientes do sector automóvel (que representam cerca de 70% do volume de negócios no conjunto de Logística de Viaturas e Logística Integrada).

No entanto, ao longo do tempo surgiram diversas necessidades que seriam ultrapassadas através da certificação pela norma ISO 9001, como a necessidade de consolidação dos processos de trabalho, de ter uma metodologia que assegurasse uma perspetiva de melhoria contínua, e de se diferenciar dos seus concorrentes (sendo posteriormente uma das poucas empresas do sector a obter tripla certificação). Deste modo, podemos considerar que as motivações que levaram a Entrepasto Logística a procurar obter a certificação foram de cariz interno.

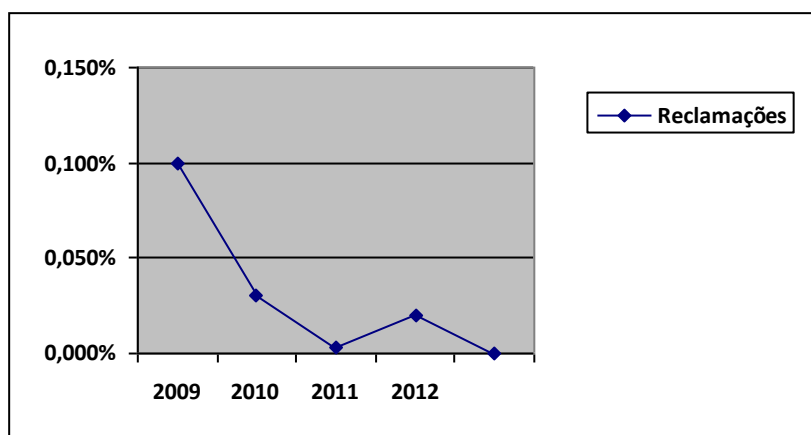
Com a definição das mudanças necessárias para a otimização dos processos e do espaço de armazém, surgiu a necessidade de adquirir um sistema de gestão empresarial, ou seja, um *Enterprise Resource Planning* (ERP). Todos os processos até 2009 eram registados em papel e o inventário realizado apenas uma vez por ano, o que permitia a existência de maiores erros e menor controlo dos *stocks*.

Assim, a empresa avançou no sentido da certificação. Todo o processo de implementação durou cerca de seis meses, e foi planeado pela direção, sendo pedida a participação dos colaboradores na elaboração de procedimentos e instrumentos de trabalho. Após estarem definidas quais as alterações que iriam ser efetuadas, todas as informações necessárias foram transmitidas aos colaboradores através de ações de formação, tornando-os conscientes das necessidades existentes.

Quando questionados sobre a importância da implementação da ISO 9001, todos os colaboradores consideraram que era fundamental, visto que a procura de soluções mais eficazes por parte dos clientes, que são cada vez mais exigentes, exponencia a necessidade de se tornarem mais competitivos. Segundo a opinião dos colaboradores, era importante a clarificação e uniformização dos procedimentos, para que o trabalho se tornasse mais fácil e intuitivo, e para que prestassem um serviço de qualidade ao cliente. Relativamente aos custos de todo o processo, de acordo com o Cmdte. José Domingos estes apenas foram decorrentes da certificação pela entidade auditora, visto que não foram necessárias grandes alterações a nível organizacional e processual.

Após a implementação as mudanças tornaram-se evidentes. Quando interrogados sobre os processos, os trabalhadores afirmaram que se tornaram mais organizados, e consequentemente mais eficientes, existindo uma maior preocupação para que estes sejam cumpridos de acordo com o que está descrito. Esta eficiência levou a uma redução do número de reclamações como se pode verificar na Figura 1:

Figura 1 – Percentagem de reclamações



Fonte: Elaboração Própria

Em 2009, ano da certificação, a percentagem de reclamações foi de 0,1%, existindo uma descida em 2010 e 2011, para 0,03% e 0,003% respetivamente. Apesar de em 2012 este valor ter subido para 0,02%, não deixa de ser uma descida significativa comparativamente a 2009, o que mostra as implicações a longo prazo a que a norma leva. Quanto ao tempo que estas demoram a ser resolvidas, também sofreu uma alteração passando de 24h para 16h, mantendo-se constante desde então. Não foi analisada a percentagem de produtos não conformes visto que a Entrepósito Logística é uma empresa de prestação de serviços, estando estes valores diretamente relacionados com o número de reclamações. Relativamente ao tempo de entrega dos produtos ao cliente, de 2009 para 2010, teve uma redução de 12 horas, passando de 36 horas para 24 horas e que se mantém constante desde então.

É importante salientar que devido à clarificação e uniformização dos processos, o tempo de formação quando da entrada de um novo colaborador também sofreu uma alteração. Anteriormente quando um colaborador entrava para a Entrepósito Logística eram necessários cerca de três meses para que este se conseguisse tornar totalmente produtivo, ou seja para que soubesse quais as suas funções, e também na gestão de armazém, visto terem que memorizar todo o mapeamento do mesmo. Após a implementação desta norma e do ERP, este tempo

reduziu-se para duas horas, visto que todos os processos são simples e se encontram descritos no Manual de Procedimentos e Instruções de Trabalho.

Outros fatores referidos pelos colaboradores quando questionados sobre quais os resultados positivos da certificação, foram a melhoria da relação com o cliente e da imagem externa. As respostas ao questionário, referiram que com uma melhor organização, mais eficácia e assertividade, existe um menor risco para o cliente, traduzindo-se isso numa maior confiança, e também é considerado que a melhoria da imagem se deve à notoriedade transmitida pela certificação, que transmite confiança ao cliente de que tudo será efetuado da forma mais rápida, eficaz e menos dispendiosa.

Esta mudança permitiu a angariação de novos clientes, e logo uma diversificação na carteira de clientes na Entrepósito Logística, existindo mais clientes de outro setores e reduzindo a percentagem de volume de negócios dos clientes do setor automóvel de 88% (em 2010) para 73% (em 2012). É da opinião geral dos entrevistados que estas melhorias resultaram de um maior empenho por parte de todos em prestar um serviço de maior qualidade, e também da preocupação em estar em constante melhoria contínua.

Relativamente a aspetos negativos, estes não foram referidos por nenhum colaborador, no entanto, segundo o Cmdte. José Domingos o único aspeto negativo foi a transcrição para escrito de alguns procedimentos e instruções de trabalho que ficou aquém do desejável.

Quanto aos indicadores financeiros, estes encontram-se sumariados na Tabela III:

Tabela III – Indicadores Financeiros

	2009	2010	2011	2012
Rendibilidade do Ativo (%)	2,14	-22,5	13	4
Rendibilidade dos Capitais Próprios (%)	5,1	-53,3	23,9	-4,8
Liquidez Geral	1,912	1,611	2,409	2,440
Endividamento (%)	47,4	54,8	43,0	38,1

Fonte: Elaboração Própria

Podemos verificar que relativamente à Rendibilidade do Ativo, existiu uma oscilação entre valores positivos e negativos, no entanto os valores positivos são baixos, sendo 2011 o ano com maior Rendibilidade, alcançando os 13%. Apesar de ser desejável que este valor seja elevado, demonstrando que a empresa efetua uma boa gestão dos seus ativos e que estes lhe estão a trazer retorno, no caso de uma empresa de prestação de serviços por não serem necessários ativos de grande investimento (como é o caso de Máquinas em empresas de Produção) este indicador pode de fato ter valores baixos. No entanto, para uma melhor compreensão de qual a influência da margem líquida e qual a utilização dos ativos, foi efetuada uma decomposição da seguinte fórmula:

$$ROA = (RO/VN) * (VN/A)$$

Na Tabela IV, podemos concluir que os ativos que a empresa possui estão a dar um retorno positivo face ao seu Volume de Negócios (Retorno do Ativo = Vendas/Ativo Total), o que mostra que tem existido eficiência e eficácia no seu aproveitamento. Pode constatar-se que durante o período em análise, a Rentabilidade Líquida das Vendas apresentou como valor mais alto o lucro de 90€ por cada 1000€ de Vendas no ano de 2011, existindo prejuízo nos anos de 2010 e 2012.

Tabela IV – Divisão do ROA

	2009	2010	2011	2012
Rendibilidade Operacional das Vendas (%)	1,5	-11,1	9,1	-3,3
Rotação do Ativo	1,42	2,03	1,45	1,34

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE), podemos verificar que o ano com maior rendibilidade foi o ano de 2011, representando um lucro de 23,9% por cada euro investido por parte dos acionistas. Este rácio segue a mesma tendência oscilante que a

Rendibilidade do Ativo, tornando-se necessário decompô-lo de modo a compreender individualmente os indicadores: Rendabilidade Operacional de Vendas, Rotação do Ativo e Alavancagem Financeira. Esta relação, também conhecida como equação de *DuPont*, é expressa na seguinte fórmula:

$$\text{ROE} = (\text{Resultado Líquido/Vendas}) * (\text{Vendas/Ativo}) * (\text{Ativo/Situação Líquida}^1)$$

Tabela V – Equação de *DuPont*

	2009	2010	2011	2012
Resultado Líquido/Vendas	0,02	-0,11	0,09	-0,02
Vendas/Ativo	1,42	2,03	1,45	1,34
Ativo/Situação Líquida <sup>1</sup>	1,86	2,40	1,81	1,50

Fonte: Elaboração Própria

Os dois primeiros indicadores apresentados na Tabela V já foram analisados anteriormente, na decomposição do rácio da Rendibilidade do Ativo. Deste modo, relativamente à alavancagem financeira, esta demonstra que em todos os anos existiram capitais alheios que contribuíram para gerar um retorno adicional sobre o património líquido.

Durante o período em análise, a Liquidez Geral manteve-se em valores positivos o que demonstra que a Entrepósito Logística tem uma situação financeira de curto prazo favorável. Por fim quanto ao endividamento, pode verificar-se que sofreu um aumento de 2009 para 2010 representando 47,4% e 54,8% dos Capitais Totais da empresa. No entanto, nos anos de análise seguintes têm mantido uma tendência decrescente, representando em 2012, 38,1% dos Capitais Totais.

---

<sup>1</sup> Situação Líquida = Ativo-Passivo



Segundo o Relatório e Contas do ano de 2010, os resultados negativos apresentados no ano de 2010 devem-se à redução na faturação de 40% na área de Logística de Viaturas, fruto da cessação de contrato com um dos seus principais clientes, e também um decréscimo de 23% face ao ano anterior da divisão de Logística Integrada, resultado de quebra no volume de faturação de dois grandes clientes, um dos quais devido também a cessação de contrato.

Em 2012, e com o acentuar da crise que se faz sentir no volume de vendas do setor automóvel, existiu uma redução por parte de todas as marcas na divisão de Logística de Viaturas, representando um decréscimo de 42% do seu volume de faturação face ao ano de 2011, de acordo com o Relatório e Contas de 2012.

Na Tabela VI encontram-se resumidos os Rácios Económico-Financeiros de 2009-2011 da CAE (Classificação de Atividades Económicas) 52102, respeitante à Atividade de Armazenagem não Frigorífica, de Pequenas e Médias Empresas, na qual a Entrepósito Logística se insere.

Tabela VI – Rácio Económico-Financeiros CAE 52102 para Pequenas e Médias Empresas

(Valores Médios)

	2009	2010	2011
Rendibilidade do Ativo (%)	7,47	5,60	9,33
Rendibilidade dos Capitais Próprios (%)	6,27	4,17	13,32
Liquidez Geral	1,66	7,99	9,17
Endividamento (%)	61,78	445,26	455,46

Fonte: Banco de Portugal

Comparativamente com os indicadores de referência, pode verificar-se que ao nível da Rendibilidade do Ativo a Entrepósito Logística apenas conseguiu aproximar-se destes em 2011, com uma taxa de 13%. Relativamente à Rendibilidade dos Capitais Próprios, a empresa em estudo manteve-se próxima da referência nos anos de 2009 e 2011, chegando mesmo a ultrapassar em 10% estes valores.

Apesar dos valores do índice de Liquidez Geral de referência serem bastante superiores aos seus, a Entrepósito Logística mostra uma folga possível para a liquidação das suas obrigações. Por fim, o Grau de Endividamento por parte da empresa mostra ser muito inferior aos apresentados na Tabela VI, o que mostra uma dependência do capital de terceiros por parte da grande maioria das empresas que entram para o cálculo dos indicadores.

Podemos concluir que os resultados financeiros menos favoráveis obtidos neste período pela Entrepósito Logística, foram provavelmente fruto da conjuntura económica e financeira desfavorável que afeta Portugal, principalmente no setor automóvel, ao qual pertencem a grande parte da sua carteira de clientes.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao longo de todo este estudo procurou-se compreender se a obtenção da certificação da ISO 9001 é vantajoso ou não para uma organização, através do entendimento de quais as motivações que a levam à certificação e de quais os resultados obtidos após a mesma.

Para o alcance destes objetivos, foram elaborados dois questionários de resposta aberta, que foram realizados a cinco colaboradores da Entrepasto Logística e ao Diretor de operações, sendo as questões baseadas na teoria estudada. Para fundamentar as respostas obtidas nos questionários, foi analisada diversa informação documental relativa aos Resultados Financeiros e Operacionais.

Foram efetuados diversos estudos relativamente à relação entre as motivações e os resultados obtidos após a certificação. Os resultados mostram que as empresas cujas motivações são Pró-Ativas ou internas, visto que procuram ser certificadas para contruir um sistema de qualidade consistente que traga melhorias ao nível da produtividade, qualidade e satisfação do cliente, conseguem adicionar mais valor às suas operações do que as empresas que procuram a certificação devido à pressão exercida seja por parte de clientes, entidades reguladoras, instituições financeiras, entre outros, ou seja, que têm Razões Ativas.

Através da análise realizada ao questionário efetuado pelo Cmdte. José Domingos, juntamente com informação relativa à cultura organizacional da empresa, pode verificar-se que a Entrepasto Logística desde a sua génese que se encontra virada para a qualidade, e a motivação que a levou à certificação foi essencialmente pela necessidade de ter um fundamento sólido que ajudasse na melhoria de alguns aspetos menos favoráveis, como nos processos. Assim, relativamente ao primeiro objetivo proposto pode concluir-se que as razões que levaram a empresa a certificar-se são fruto de Razões Pró-Ativas.

Após ser feita esta análise, surgiu a necessidade de confrontar os Resultados Financeiros e Operacionais com as opiniões obtidas através dos questionários. Deste modo, quando

questionados sobre os resultados depois da certificação, os colaboradores apresentaram a clarificação dos processos, melhoria da imagem e da relação com o cliente e a procura pela constante melhoria contínua como principais vantagens. Estes resultados favoráveis são suportados pelos indicadores operacionais escolhidos nomeadamente a percentagem de reclamações, tempo de resolução das mesmas e tempo de entrega do produto ao cliente. Da análise efetuada pode concluir-se que todos os indicadores supra referidos sofreram um decréscimo desde o ano da certificação.

Quanto aos resultados financeiros, estes oscilaram entre valores positivos e negativos, fruto da cessação de contrato com alguns clientes, e também da crise no setor automóvel, que levou à redução da faturação dos clientes pertencentes a este setor. A redução da faturação destes clientes teve bastante impacto na situação financeira da empresa visto que representam uma grande percentagem no volume de negócios da Entrepósito Logística.

Ao triangular a informação proveniente das fontes referidas podemos concluir que os resultados apontam para melhores Resultados Operacionais do que Resultados Financeiros. Assim, podemos concluir que a certificação pela ISO 9001 foi vantajosa para a empresa em estudo, dado que existiram melhorias nas áreas onde subsistiam maiores necessidades de reajustamento, principalmente nos processos. A certificação trouxe clarificação e uniformização destes, tornando-os mais eficientes, intuitivos para os colaboradores e transparentes para os clientes.

As limitações encontradas na realização deste caso de estudo, prenderam-se essencialmente com a dimensão da amostra, visto o estudo ser baseado em apenas um caso único dificultando a generalização, assim como a falta de disponibilidade para a realização de um estudo mais aprofundado e com mais variáveis de análise.

Quanto a propostas para trabalhos futuros, recomenda-se a realização de um estudo a longo prazo ao nível dos Resultados Operacionais e Financeiros, num setor produtivo em empresas

de maior dimensão, onde mais facilmente se encontrariam mais indicadores a nível operacional. Propõe-se também a realização de um estudo de caso de análise dos mesmos indicadores em empresas certificadas mas de diversos setores, para que mais facilmente se possa replicar em empresas da mesma indústria e com características semelhantes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

António, N. & Teixeira, A. (2007). *Gestão da Qualidade – de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM*. Lisboa: Edições Sílabo.

Acharya, U. & S. Ray (2000). ISO 9000 certification in Indian industries: a survey. *Total Quality Management*, 11(3), 261-266.

APCER (2010, Dezembro). Guia Interpretativo ISO 9001:2008 [Versão Eletrónica].

Banco de Portugal, Quadros do Sector da Central de Balanços (dados a partir de 2009) [Base de Dados], Dezembro, 2011. Disponível em: [http://www.bportugal.pt/PAS/sem/src/\(S\(ddydsebbrt5hgs55d5uhnemk\)\)/Analise.aspx?book=%7b499765FD-02E7-434F-BFEA-7D480D527836%7d&Page=%7b6A515D32-D9C6-49C6-A549-71BD7D8CD2E2%7d](http://www.bportugal.pt/PAS/sem/src/(S(ddydsebbrt5hgs55d5uhnemk))/Analise.aspx?book=%7b499765FD-02E7-434F-BFEA-7D480D527836%7d&Page=%7b6A515D32-D9C6-49C6-A549-71BD7D8CD2E2%7d).

Banco de Portugal, Quadros do Sector da Central de Balanços (dados a partir de 2009) [Base de Dados], Novembro, 2010. Disponível em: [http://www.bportugal.pt/PAS/sem/src/\(S\(ibhy4rmphvxsp445cfgfd055\)\)/Analise.aspx?book=%7bC3555AE3-C9E8-44AD-8277-066F27F09B48%7d&Page=%7b18A0481F-3809-4343-B469-132DAF0D57AE%7d](http://www.bportugal.pt/PAS/sem/src/(S(ibhy4rmphvxsp445cfgfd055))/Analise.aspx?book=%7bC3555AE3-C9E8-44AD-8277-066F27F09B48%7d&Page=%7b18A0481F-3809-4343-B469-132DAF0D57AE%7d).

Briscoe, J., Fawcett S. & Todd R. (2005). The Implementation and Impact of ISO 9000 Among Small Manufacturing Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 309-330.

Brown, D. & Anders, V. (1994). ISO 9000 – A Quality System for the Present and theFuture. *CIRAS Management Guide to ISO 9000*, 28(4).

Chang, D. S. & Lo, L. K. (2005). Measuring the relative Efficiency of a firm's ability to achieve Organizational Benefits after ISO Certification. *Total Quality Management*, 16(1), 57-69.

Ebrahimpour, M., Withers, B. & Hikmet, N. (1997). Experiences of US and Foreign owned firms: a new perspective on ISO 9000 implementation. *International Journal of Production Research*, 35(2), 569 – 576.

Edwards, C.D. (1968). The meaning of quality. *Quality Progress*, October, 36-39.

Escaciano, C., Fernández, C.E. & Vásquez, C. (2002). Linking the firm's technological status and ISO 9001 certifications: Results of an empirical research. *Technovation*, 22, 509 - 515.

Ferguson, W. (1996). Impact of the ISO 9000 series standard on industrial marketing. *Industrial Marketing Management*, (25), 1301 – 1315.

Furtado, A. (2003). Impacto da Certificação ISO 9000 nas Empresas Portuguesas. *Portuguese Journal of Management*, (8), 173-203.

Garvin, D. (2002). *Gerenciando a qualidade : a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Gotzamani, K. & Tsiotras, G. (2002). The true motives behind ISO 9000 certification: their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(2), 151-169.

Gotzamani, K., Theodorakioglou, Y. & Tsiotras, G (2006). A Longitudinal Study of the ISO 9000 (1994) series contribution towards TQM in Greek Industry. *The Total Quality Management Magazine*, 18(1), 44-54.

Guia das Empresas Certificadas. (2012). Lisboa: Editora Cem Palavras.

Heizer, J. & Render, B. (2008). *Operations Management* (9<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.

Huang, F., Horng, C. & Chen, C. (1999). A study of ISO 9000 Process, Motivation and Performance. *Total Quality Management*, 10(7), 1009-1025.

- Jitpaiboon, T. & Rao, S. (2007). A meta-analysis of quality measures in manufacturing system. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(1), 78-102.
- Joubert, B. (1998). ISO 9000: International Quality Standards. *Production and Inventory Management Journal*, Second Quarter, 60-65.
- Martínez-Costa, M. e Martínez-Lorente, À. (2007). A triple analysis of ISO 9000 effects on company performance. *International Journal of productivity and Performance Management*, 56(5/6), 484-499.
- Mcadam, R. & Mckeown, M. (1999). Life after ISO 9000: An analysis of the impact of ISO 9000 and total quality management on small business in Northern Ireland. *Total Quality Management*, (10), 229-241.
- Oliveira, O. J. (2004). *Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados* (1ª Reimpressão da 1ª Edição). São Paulo: Pioneira Thomson Learning
- Pinar, M. E. & Ozgur, C. (2007). The long-term impact of ISO 9000 Certification on Business Performance: A longitudinal study using Turkish stock market returns. *The Quality Management Journal*, 14(4), 21-40.
- Prajogo, D. (2011). The roles of firms' motives in affecting the outcomes of ISO 9000 adoption. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(1), 78-100.
- Ravix, J. & Ramani, P. (1996). Certification et formes de coordination dans l'organisation industrielle. *Revue d'Economie Industrielle*, 75(1), 275-290.
- Rayner, T & L. Porter (1991). The experience of small and medium-size firms, *International Journal of Strategic Management*, 8(6), 16-28.
- Reimann, C. & H. Hertz (1996). The Baldrige Award and ISO 9000 registration compared. *Journal for Quality and Participation*, (January/February), 12-19.
- S-Log (2011). *Apresentação da Empresa*. (Documento interno não publicado).



Sampaio, P., Saraiva P. & Rodrigues, A. G. (2009). ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(1), 38-35.

Seddon, J. (2000). *In Pursuit of Quality: the Case against ISO 9000*. Dublin: Oak Tree Press.

Shih, L., Huarng, F. & Lin, B. (1996). ISO in Taiwan: a survey. *Total Quality Management*, 7(6), 681-690.

Singels, J., Rueèi, G. & Van De Water, H. (2001). ISO 9000 series Certification and Performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(1), 62-75.

Soares, J. M. (1994). A Qualidade nos Serviços em Portugal – Ponto da Situação nos Setores Bancário e Segurador. Dissertação para obtenção para Grau de Mestre (não publicada), Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.

Soares, J. M. (2003). *A Study of the Influence of Cultural Differences on Perceptions of Quality in Retail Banking in England, Portugal and Spain*. PhD dissertation (unpublished), University of Kent, Kent.

Stevenson, T. & F. Barnes (2001). Fourteen Years of ISO 9000: Impact, criticisms. Costs and benefits., *Business Horizons*, (May/June), 45-51.

Sun, H. (1999). Diffusion and contribution of the quality management: an empirical study in Norway, *Total Quality Management*, 10, 901-914.

Terziovski, M., Samson, D. & Down, D. (1997). The business value of Quality Management Systems Certification: evidence from Australia and New Zeland, *Journal of Operations Management*, 15, 1-18.

Vloeberghs, D. & J. Bellens (1996). Implementing the ISO 9000 Standards in Belgium, *Quality Progress*, (June), 43-48.

Withers, B., Ebrahimpour, M. & Hikmet, N. (1997). An exploration of the impact of TQM and JIT on ISO 9000 registered companies, *International Journal of Production Economics*, 53(2), 209-216.

Yin, R. (2003). *Case Study Research: design and methods* (3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

## ANEXO I – QUESTIONÁRIO COLABORADORES

Este questionário de resposta aberta é realizado no âmbito da construção de um Caso de Estudo sobre o Impacto da ISO 9001 numa empresa de Logística, com o objetivo de obtenção de Grau de Mestre em Gestão e Estratégia Industrial pelo Instituto Superior de Economia e Gestão. De modo a obter informação precisa relativamente à implementação da norma em causa, agradeço que o questionário seja respondido de forma completa e breve, e posteriormente reencaminhado até dia 21 de Junho de 2013 para: [pinto.af@gmail.com](mailto:pinto.af@gmail.com). Obrigada pela participação!

1. O que pensou quando foi informado da implementação da ISO 9001?
2. Foi adequadamente informado no que iria consistir?
3. Considera que foi importante esta implementação ser feita?
4. Participou no planeamento da implementação? Que mudanças acha que eram mais importantes?
5. Depois da implementação, qual é a sua opinião acerca de os processos se terem tornado mais eficientes?
6. Considera que, após a implementação da ISO 9001, os colaboradores ficaram mais consciencializados para importância da qualidade?
7. Considera que, após a implementação da ISO 9001, existiu melhoria na comunicação interna?
8. Considera que, após a implementação da ISO 9001, melhorou a imagem que a empresa passa para os seus clientes?
9. Qual o efeito na relação com os clientes? Melhorou? Piorou?
10. Quais os efeitos positivos e negativos da implementação da ISO 9001? (Por exemplo: redução nº reclamações (positivo); aumento da burocratização dos processos (negativo)).

## ANEXO II – QUESTIONÁRIO DIREÇÃO

Este questionário de resposta aberta é realizado no âmbito da construção de um Caso de Estudo sobre o Impacto da ISO 9001 numa empresa de Logística, com o objetivo de obtenção de Grau de Mestre em Gestão e Estratégia Industrial pelo Instituto Superior de Economia e Gestão. De modo a obter informação precisa relativamente à implementação da norma em causa, agradeço que o questionário seja respondido de forma completa e breve, e posteriormente reencaminhado até dia 21 de Junho de 2013 para: [pinto.af@gmail.com](mailto:pinto.af@gmail.com) . Obrigada pela participação!

1. Qual foi a motivação que levou à implementação da Norma ISO?
2. Já praticavam uma visão de Qualidade na Entrepósito Logística? Se sim, qual?
3. Quanto tempo demorou a preparação e a implementação da Norma?
4. O planeamento foi feito apenas pela direção da empresa ou teve o contributo dos colaboradores?
5. Quais os custos associados a esta decisão?
6. Quais foram as alterações mais importantes?
7. Com que periodicidade são realizadas auditorias de modo a verificar se os padrões de qualidade estão a ser cumpridos?
8. Melhorou a relação com os clientes já existentes? De que maneira isso aconteceu?
9. A implementação da Norma ISO atraiu novos clientes? Existiu algum efeito relativamente à competitividade da organização?
10. Que efeitos existiram em relação à produtividade e eficiência?
11. Existiu a redução do número de reclamações, tempo de entrega, devoluções, erros e desperdícios? (Dê exemplos)
12. Durante a implementação, quais os pontos, ou situações, que poderiam ter sido executados de uma forma mais positiva?